

# Уроки банковского кризиса: ошибаться не грешно, если на ошибках учишься

Текст: Дмитрий Тулин

Некоторые приемы, с помощью которых руководители и владельцы банков могут вводить в заблуждение своих деловых партнеров, кредиторов, регуляторов, а порой могут запутать и самих себя. Статья может быть использована в качестве учебного примера для сотрудников банковского надзора и других специалистов, занимающихся анализом финансовой деятельности банков.



Прошло около полугода после публикации в «Аналитическом банковском журнале» статьи «История банка «Глобэкс» как зеркало проблем российского банковского надзора». С тех пор новое руководство «Глобэкса» опубликовало цифры финансовых потерь государства по итогам санации банка – около 50 млрд рублей (1). Речь идет не о затратах государства на поддержание ликвидности (которые, к слову, составили 87 млрд рублей), а именно о потерях по стоимости, с учетом объектов коммерческой недвижимости, полученных государством от санированного банка. Если бы не эта недвижимость, частично компенсировавшая убытки, финансовые потери государства были бы значительно выше – под 70 млрд рублей.

Из прошлых ошибок очень важно извлекать уроки: это единственный способ

избежать повторения прошлых неудач. Попробуем разобрать их на примере банка под условным названием «Недвижимый».

## Жил-был банк...

Итак, жил-был банк, скромный по размерам, и не очень заметный на рынке. Собственный капитал его составлял 1 млрд рублей, заемные средства – еще 1 миллиард. Собственные и заемные ресурсы банк размещал в стандартные кредиты корпоративным заемщикам (кредитный портфель балансовой стоимостью 1,5 млрд рублей) и в денежные средства (0,5 млрд рублей). Так и рос бы банк потихоньку, если бы на определенном этапе его владельцы (они же управляющие) вдруг не осознали, что банковский бизнес слишком сложен, тернист и связан с немалыми рисками. Заемщики

так и норовят кредиты не вернуть, а отдача на вложенный в бизнес капитал получается скромной: на жизнь хватает, но по-настоящему не разбогатеть.

И появилась у руководителей банка счастливая мысль: заняться операциями с коммерческой недвижимостью. Можно покупать «пятна» земли или объекты незавершенного строительства, доводить эти объекты недвижимости «до ума» и перепродавать их с большой прибылью. В конце 90-х - начале «нулевых» таких объектов недвижимости на продажу было выставлено предостаточно, и по доступной цене, а покупателей на них было немного, поскольку с ликвидностью у покупателей было туго – последствия кризиса 1998 года еще сказывались. Банкам проще собирать ликвидность с рынка, чем небанковским организациям, но для этого нужно иметь значительный собственный капитал, чтобы соответствовать регулятивным требованиям и завоевать авторитет среди кредиторов и вкладчиков.

## Первый шаг на скользкий путь

Для резкого увеличения капитала банк «Недвижимый» прибегнул к испытанному рыночному ноу-хау того времени: взнос в капитал за счет кредитов самого банка. В результате несложной операции банк осуществил дополнительную эмиссию акций на сумму 9 млрд рублей. Оплату акций произвели фирмы с неизвестной на рынке репутацией и с полным отсутствием собственного капитала, получившие для этих целей кредиты в сумме 9 млрд рублей от самого банка «Недвижимый» через цепочку посредников. В дальнейшем будем называть эти фирмы «пред-

приятными специального назначения» (или ПСН).

Сразу после «увеличения капитала» активы банка стали выглядеть следующим образом: 9 млрд рублей кредитов «предприятиям специального назначения» (ПСН) и 2 млрд вложений в денежные средства (портфель стандартных корпоративных кредитов был к тому времени уже погашен). Пассивы состояли из собственного капитала (10 млрд рублей) и заемных средств (1 млрд рублей). Конечно же, реальная (справедливая) стоимость кредитов ПСН была равна нулю, потому что заемщики не располагали возможностью расплатиться по этим кредитам, поскольку они не генерировали денежной выручки и не обладали имуществом, которое могло бы быть реализовано на рынке. Да и намерений расплачиваться по кредитам у заемщиков не было, поскольку они контролировались теми же лицами, что управляли банком. Поэтому кредиты ПСН регулярно переоформлялись: банк выдавал кредиты новым ПСН, которые использовали полученные денежные средства для выдачи финансовых займов прежним заемщикам, а те расплачивались с банком.

Таким образом, имена номинальных заемщиков из состава ПСН регулярно менялись, но ссуды в реальности оставались непогашенными. Более того, балансовая стоимость кредитного портфеля ПСН постоянно росла за счет начисленных процентов, которые выплачивались заемщиками за счет увеличения суммы основного долга. С точки зрения всех ка-

**Таб. 1** Баланс банка «Недвижимый» после «увеличения» капитала, млрд руб.

Примечание: здесь и далее кредиты учитываются по первоначальной балансовой стоимости за вычетом созданных резервов на обесценение ссудной задолженности.

Активы		Пассивы	
Денежные средства	4,0	Заемные средства	11,0
Кредиты ПСН *	11,0	Собственный капитал	10,0
Кредиты на покупку недвижимости*	6,0		
<b>Итого:</b>	<b>21,0</b>		<b>21,0</b>



**Ошибки в работе банковского надзора неизбежны. Над ошибками нужно работать, и делать это не для самобичевания или «охоты на ведьм», а для повышения профессионального мастерства, формирования надлежащей культуры банковского надзора, обеспечения преемственности профессиональных традиций, накопления и сохранения институциональной памяти**

нонов финансового анализа, кредитный портфель ПСН должен был быть сальдирован с величиной собственного капитала, например, путем создания против этих кредитов 100-процентных резервов на обесценение ссудной задолженности, а капитал банка должен был составлять не 10, а всего 1 млрд рублей. Но регуляторы рынка в течение нескольких лет не обращали внимания на эти обстоятельства, что позволило банку привлечь с рынка дополнительно 10 млрд заемных средств и приобрести на эти деньги несколько крупных объектов коммерческой недвижимости. Баланс банка «Недвижимый» после этих операций показан в **Таб. 1**

Как мы видим, после такого «увеличения капитала» в финансовом положении банка произошли важные изменения. Привлеченные с рынка заемные денежные средства (рост на 10 млрд - с 1 до 11 млрд рублей) банк частично использовал для укрепления подушки ликвидности (увеличение запаса денежных средств с 2 до 4 млрд рублей), а частично - для приобретения недвижимости (6 млрд рублей по фактической цене приобретения). При этом руководители банка не постави-

ли приобретенное недвижимое имущество на баланс самого банка, а оформили эту операцию в виде кредитов, выданных через цепочку посредников фирмам-балансодержателям объектов недвижимости. Поскольку вся цепочка заемщиков, как и банк, контролировалась одними и теми же лицами, кредиты можно было регулярно переоформлять. Номинальные заемщики банка постоянно менялись, но через цепочку постоянно пролонгируемых краткосрочных кредитов на самом деле финансировались долгосрочные операции банка по инвестициям в недвижимость.

Еще 2 млрд из заемных денежных средств (2=10-6-2) банк израсходовал на оплату своих текущих операционных расходов, потому что текущих доходов его активы приносили очень мало. По правилам финансового анализа эти «проеденные» (истраченные) деньги должны быть признаны убытками и уменьшать собственный капитал банка на 2 млрд рублей, но вместо этого банк «спрятал» эти убытки по статье «Кредиты ПСН» (увеличив их с 9 до 11 миллиардов) в активе баланса. Таким образом, за несколько лет, прошедших после но-

**Таб. 2** Баланс банка «Недвижимый» после занесения в банк реальных активов, млрд руб.

Активы		Пассивы	
Денежные средства	4,0	Заемные средства	11,0
Кредиты ПСН, обеспеченные поручительствами третьих лиц и залогами недвижимости	9,0	Собственный капитал	10,0
Необеспеченные Кредиты ПСН	2,0		
Кредиты на покупку недвижимости, обеспеченные залогами недвижимости	6,0		
<b>Итого:</b>	<b>21,0</b>		<b>21,0</b>



**Банк не мог отражать операции в отчетности правильно, поскольку это выявило бы нарушение им практически всех нормативных показателей, установленных регулятором рынка. Базовая проблема банка состояла в том, что выбранная им модель ведения бизнеса полностью противоречила классическим канонам банковского дела и была несовместима с сохранением банковской лицензии**

минального (по существу, фиктивного) увеличения капитала банка с 1 до 10 млрд рублей его финансовое положение ухудшилось: реальная стоимость чистых активов банка сократилась на 2 млрд рублей, с положительного значения 1 млрд до отрицательного значения -1 млрд рублей. Отрицательная стоимость чистых активов могла быть выявлена после создания 100-процентных резервов на обеспечение ссудной задолженности против всего кредитного портфеля ПСН в сумме 11 млрд рублей. И вот на этом этапе банк наконец-то попал в поле зрения регуляторов рынка.

### Компромисс с надзором

Орган банковского надзора как раз объявил кампанию против использования так называемых «ненадлежащих активов» при оплате уставного капитала банков и, «задним числом», отказался признавать историческое увеличение капитала банка «Недвижимый» на 9 млрд рублей. Примечательно, что регуляторы рынка оценивали не фактическую стоимость капитала банка по состоянию на текущую дату по формуле стоимости чистых активов, а отслеживали истори-

ческий факт оплаты капитала банка с помощью его же кредитов.

На самом деле, с момента оплаты капитала банка «ненадлежащими активами» разрыв между справедливой стоимостью активов банка и величиной его обязательств вырос еще на 2 млрд рублей, а капитальная база должна была корректироваться в сторону понижения уже не на 9, а на 11 млрд рублей. Но и предъявленных к банку «Недвижимый» претензий было достаточно, чтобы его закрыть.

Банк встал перед выбором: либо по требованию регуляторов сократить свой капитал «всего» на 9 млрд рублей, что было равносильно потере лицензии в связи с невыполнением норматива достаточности капитала, либо доказать регуляторам, что «Недвижимый» заместил «ненадлежащие активы» активами надлежащими. И банк нашел аргументы, чтобы убедить регуляторов рынка, причем сделал это не без некоторой изобретательности. Банк «Недвижимый» раскрыл регуляторам цепочку заемщиков по кредитам на приобретение недвижимости и оформил эту недвижимость в залог по кредитам. На банковском и регулятив-

ном жаргоне эта операция была названа «занесением в банк реальных активов».

Конечные заемщики-балансодержатели объектов недвижимости имели задолженность перед банком на сумму фактической цены приобретения недвижимости (6 млрд рублей). Этой суммы не хватало, чтобы «заместить» «ненадлежащие активы». Поэтому банк переоценил балансовую стоимость недвижимости по рыночной цене, представив регуляторам соответствующие свидетельства от независимых оценщиков, и поставил переоцененное имущество в залог не только по кредитам, использованным на покупку недвижимости, но и по кредитам ПСН. На профессиональном жаргоне получило название «привязать кредиты к недвижимости».

Рыночная цена недвижимости оказалась на 9 млрд рублей выше, чем фактическая цена её приобретения, и на момент начала диалога с регуляторами составила 15 млрд рублей. Это позволило фирмам-балансодержателям недвижимости предоставить банку залог не только по собственной задолженности в 6 млрд рублей, но и по задолженности ПСН в сумме 9 млрд рублей. Технически это было сделано так: фирмы-балансодержатели недвижимости предоставили поручительства за ПСН, а в обеспечение поручительств оформили залог недвижимого имущества. Правда, кредиты ПСН на 2 млрд рублей так и остались необеспеченными залогами, но регулятор остался полностью удовлетворенным тем фактом, что исторические «ненадлежащие активы» на сумму 9 млрд рублей теперь покрыты залогами недвижимости, а значит, как представлялось

**Таб. 3** Консолидированный баланс группы компаний банка «Недвижимый», млрд руб.

Активы		Пассивы	
Денежные средства	4,0	Заемные средства	11,0
Недвижимое имущество (по текущей рыночной стоимости)	15,0	Собственный капитал	8,0
<b>Итого:</b>	<b>19,0</b>		<b>19,0</b>

**Таб. 4** Неконсолидированный баланс банка «Недвижимый», млрд руб.

Активы		Пассивы	
Денежные средства	7,0	Заемные средства	62,0
Кредиты ПСН, обеспеченные поручительствами третьих лиц и залогами недвижимости	14,0	Собственный капитал	16,0
Необеспеченные Кредиты ПСН	51,0		
Кредиты на покупку недвижимости, обеспеченные залогами недвижимости	6,0		
<b>Итого:</b>	<b>78,0</b>		<b>78,0</b>

регуляторам, были замещены реальными, надлежащими активами. Баланс банка сразу после урегулирования претензий регуляторов приведен в [Таб. 2].

### Чудеса с разоблачением

Попробуем разобраться, был ли прав регулятор рынка, согласившись с оценкой финансового положения банка «Недвижимый» согласно балансу из [Таб. 2]. Что поменялось в финансовом положении банка по сравнению с ситуацией до переоценки стоимости недвижимости и передачи ее в залог (согласно [Таб. 1])? С точки зрения экономического смысла операций - почти ничего, или же изменения не носили существенного характера. Исторически владельцы и управляющие банка не располагали сколько-нибудь крупным собственным капиталом (а имевшиеся собственные средства в сумме 1 млрд рублей постепенно «проели»). Они «пририсовали» банку крупный капитал с помощью откровенного бухгалтерского «трюкачества» в результате дополнительной фактически не оплаченной эмиссии акций на сумму 9 млрд рублей. Под «нарисованный» капитал банку удалось привлечь с рынка дополнительные заемные средства и приобрести объекты недвижимости по цене 6 млрд рублей. В дальнейшем рыночная цена недвижимости выросла на 9 млрд рублей – до 15 млрд рублей.

Однако кредиты ПСН на всю сумму 11 млрд рублей по балансу, показанному в [Таб. 1], очевидно, не смогли превратиться в стандартные ссуды реальному бизнесу, и следовательно, не получили реальной стоимости. Под них все так же необходимо создавать 100-процентные резервы на обесценение с одновременным сокращением капитала банка на ту же сумму. Кредиты же на покупку недвижимости следует оценивать по их балансовой стоимости (совпадающей с ценой приобретения недвижимости) в 6 млрд рублей, как бы цена недвижимости в будущем ни росла. Дело в том, что заемщики (они же владельцы банка) приняли на себя безусловное обязательство погасить основной долг именно в сумме 6 млрд рублей плюс проценты, а все вы-

годы от возможного повышения рыночной цены недвижимости сверх цены ее приобретения и процентных выплат они вправе оставить себе.

Таким образом, переход от [Таб. 1] к [Таб. 2] экономическую природу операций банка «Недвижимый» практически не изменил. Единственное изменение заключалось в том, что заемщики приняли на себя некое условное обязательство в случае реализации объектов недвижимости обратить сумму выручки сверх фактической цены приобретения недвижимости в погашение кредитного портфеля банка (в том числе кредитов ПСН, которые не использовались для покупки недвижимости). Тем самым заемщики

вместе с погашением основного долга. Банк же оформлял эти операции в виде постоянно пролонгируемых краткосрочных кредитов с начислением и выплатой процентов за счет увеличения суммы основного долга. Если бы данные операции отражались правильно, отчетность выявила бы нарушение банком всех нормативных показателей, установленных регулятором рынка, ведь кредитный портфель ПСН на сумму 11 млрд рублей так же, как и прежде, требовал создания 100-процентных резервов на обесценение ссудной задолженности с эквивалентным сокращением капитальной базы банка до отрицательного значения -1 млрд рублей.



### Нужно стремиться к пониманию экономического содержания операций банков, их бизнес-модели, рисков их деятельности, и лишь во вторую очередь думать о формальных основаниях для применения или неприменения в отношении банков тех или иных мер надзорного реагирования

(они же владельцы банка) согласились поделиться всей выгодой (или частью выгоды) от возможного повышения рыночных цен на недвижимость. Эти обязательства носили условный характер, поскольку были оформлены договорами поручительства и залогов, и значились за балансом банка.

И в старом, и в новом вариантах реальное погашение кредитов на покупку объектов недвижимости, с экономической точки зрения, могло произойти, только если и когда заемщики смогли бы реализовать недвижимость и обратить выручку от продажи на погашение долга перед банком. Иными источниками денежной выручки и доходов, в том числе для выплаты процентов, заемщики не располагали. Строго говоря, отражать операции по финансированию приобретения объектов недвижимости в отчетности банк должен был бы либо как прямые инвестиции в объекты недвижимости, либо как кредиты с неопределенными сроками погашения и выплатой процентов

Получение поручительств и залогов, безусловно, снижает риски банка-кредитора, но только в том случае, если он имеет дело с независимыми от себя заемщиками с собственным бизнесом, способным покрывать платежи по кредиту. В случае же банка «Недвижимый» его владельцы совершали кредитные сделки как бы сами с собой. Оформление поручительств и залогов в определенной мере повышало степень моральной и юридической ответственности руководителей и собственников банка за целевое использование выручки от реализации купленных объектов недвижимости, только и всего. Ярким подтверждением этого являлись периоды, когда банк вынужденно находился в состоянии без залогов по кредитам: договоры залога прекращались по мере истечения сроков, связанных с ними краткосрочных кредитных соглашений, а оформлялись заново спустя длительное время из-за необходимости государственной регистрации. Так неужели формальные юридические



**Следует быть последовательным в подходах к анализу финансового положения банков, и не переключаться с содержательных принципов анализа на формальные принципы, а потом в обратную сторону, в зависимости от своего настроения или конъюнктурных соображений**

действия по регистрации залогового имущества могли менять экономическую стоимость активов и капитала банка? - Конечно, нет.

Таким образом, базовая проблема банка состояла в том, что выбранная им модель ведения бизнеса полностью противоречила классическим канонам банковского дела и была несовместима с сохранением банковской лицензии.

#### **Взгляд со стороны**

Если абстрагироваться от специфических требований законодательной базы

и регулятора к бизнесу и основным показателям деятельности кредитных организаций, то можно составить некую «консолидированную финансовую отчетность» группы компаний, в которую входит банк «Недвижимый» и его основные заемщики – «предприятия специального назначения». Тогда, независимо от наличия или отсутствия поручительств и залогов по сделкам внутри группы, консолидированный баланс группы выглядел бы так [Таб. 3].

Консолидированный баланс раскрывает истинное состояние дел в группе

«Недвижимого», без влияния «схемных» операций для украшения отчетности. Его анализ показывает способность владельцев группы на тот момент оплатить обязательства банка за счет реализации всего принадлежащего группе имущества, даже если оно не принадлежит банку. За время, прошедшее после фиктивного увеличения капитала банка путем дополнительного выпуска акций, реальный капитал группы вырос на 7 млрд рублей: с 1 до 8 млрд рублей. Увеличение капитала (стоимости чистых активов) группы произошло за счет переоценки стоимости недвижимости с 6 до 15 млрд рублей, которая частично была «съедена» чистым операционным убытком в сумме 2 млрд рублей.

Таким образом, центром прибыли и капитализации внутри группы, принадлежащей одним и тем же владельцам, являлись фирмы-балансодержатели недвижимости (рост капитала на 9 млрд рублей), а центром аккумуляции убытков



Процессинговый центр

## **ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К МАССОВОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ**



- ★ Услуги по эмиссии и эквайрингу карт МПС
- ★ Все виды карточных продуктов
- ★ Online взаимодействие с АБС банка
- ★ Комплекс финансовых сервисов
- ★ Аутсорсинг бэк-офиса

[www.cardstandard.ru](http://www.cardstandard.ru)

**Таб. 5]** Консолидированный баланс группы компаний банка «Недвижимый», млрд руб.

Активы		Пассивы	
Денежные средства	7,0	Заемные средства	62,0
Недвижимое имущество (по текущей рыночной стоимости)	20,0	Собственный капитал	-35,0
<b>Итого:</b>	<b>27,0</b>		<b>27,0</b>

– банк (сокращение капитала на 2 млрд рублей). Группа в целом пока остается платежеспособной с точки зрения превышения стоимости её имущества над величиной обязательств. Однако ликвидная позиция уже становится крайне напряженной: группа иммобилизовала значительную часть заемных денежных средств (7 млрд из 11) в недвижимое имущество с неопределенными сроками реализации.

Но самая большая проблема группы - её операционная убыточность. Вложения в земельные участки, незавершенные объекты строительства и денежные средства практически не приносят операционных доходов, а напротив, требуют дополнительных вложений. Содержание банковской сети, позволяющей поддерживать необходимый уровень заимствований, также связано с большими операционными расходами.

### Шли годы...

Как видно из баланса группы и анализа основного направления деятельности входящих в нее компаний, динамика совокупного капитала группы должна определяться развитием цен на недвижимость, с одной стороны, и ростом операционных убытков, - с другой. Если рост цен на недвижимость опережает темпы накопления операционных убытков, то капитал группы будет увеличиваться, если отстает – то уменьшаться. Ликвидная позиция группы может улучшаться только по мере реализации объектов недвижимости, поскольку повысительная переоценка стоимости активов сама по себе не приносит денежных потоков. Посмотрим, как стала выглядеть неконсолидированная финансовая отчетность банка и консоли-

**Таб. 6]** Неконсолидированный баланс банка «Недвижимый», млрд руб.

Активы		Пассивы	
Денежные средства	16,0	Собственный капитал	16,0
<b>Итого:</b>	<b>16,0</b>		<b>16,0</b>

дированная отчетность группы еще через несколько лет, см. [Таб. 4] и [Таб. 5].

Как мы видим, сработал негативный сценарий развития событий в банке и в группе. Дальнейшая переоценка стоимости недвижимости (на 5 млрд рублей - с 15 до 20 млрд рублей) сильно отставала от темпов накопления операционных убытков (на 48 млрд рублей, как отражение роста отрицательного капитала банка с -1 до -49 млрд рублей). В результате стоимость чистых активов группы уменьшилась на 43 млрд рублей – с положительного значения 8 млрд рублей [Таб. 3] до отрицательного значения -35 млрд рублей [Таб. 5]. Абсолютный дефицит ликвидности группы (разница между стоимостью активов в денежной форме и величиной денежных обязательств) достиг 55 млрд рублей.

### Кризисное «вскрытие»

На этом этапе в мире и в стране разразился финансовый кризис, из банков начался отток вкладов, и «Недвижимый» не смог оплачивать свои обязательства с наступающими сроками погашения. Только тогда регуляторы рынка фактически принудили владельцев банка продать его государству по символической цене 5 тысяч рублей, после чего банк подвергся санации. В ходе санации государство поставило в группу банка «Недвижимый» денежные средства в сумме 71 млрд рублей, которые были использованы банком для погашения его задолженности перед кредиторами и вкладчиками (62 млрд рублей) и для пополнения запаса денежных средств (на 9 млрд рублей). Взамен государство получило от владельцев группы недвижимое имущество стоимостью 20 млрд рублей. Задолженность предприятий, контролируемых владельцами группы, перед банком (в том числе задолженность ПСН) была погашена. Баланс банка «Недвижимый»

после санации приобрел следующий вид [Таб. 6].

Финансовый результат государства по итогам санации банка «Недвижимый» складывается из алгебраической суммы трех величин: затрат на проведение санации в виде поставки денежных средств (71 млрд рублей со знаком «минус»), рыночной стоимости приобретенных объектов недвижимости (20 млрд рублей со знаком «плюс»), превышения справедливой стоимости приобретенного пакета акций банка над ценой его приобретения (16 млрд рублей со знаком «плюс»). Итого получится отрицательный результат в сумме 35 млрд рублей (-35=20+16-71), который совпадает с отрицательной стоимостью чистых активов группы накануне санации. Если бы государству по каким-либо причинам не удалось в ходе санации забрать у владельцев банка и группы недвижимое имущество, то величина убытков государства выросла бы еще на 20 млрд рублей – с 35 до 55 млрд рублей.

### Какие уроки следует извлечь из случившегося с «Недвижимым»?

Первое. Нужно стремиться к пониманию экономического содержания операций банков, их бизнес-модели, рисков их деятельности, и лишь во вторую очередь думать о формальных основаниях для применения или неприменения в отношении банков тех или иных мер надзорного реагирования. Бизнес-модель банка «Недвижимый» после его «глубокого погружения» в девелопмент была несовместима с основополагающими принципами банковского дела. Однажды приняв эту модель, руководители банка уже не могли её изменить по объективным причинам, даже если бы страстно этого желали. С экономической точки зрения, банк был давно обречен, и продление его существования приводило лишь к накоплению убытков и росту финансовых потерь от его ликвидации или санации.

Второе. Следует быть последовательным в подходах к анализу финансового положения банков, и не переключаться с содержательных принципов анализа на формальные принципы, а потом в обратную сторону, в зависимости от своего на-



## Необходимо осуществлять постоянный мониторинг финансового состояния банков, не бояться смотреть правде в глаза и принимать ответственные решения при обнаружении проблем

строения или конъюнктурных соображений. В отношении банка «Недвижимый» орган банковского надзора неоднократно менял подходы, демонстрируя непостоянство и противоречивость своей логики. Под давлением регулятора банк «Недвижимый» к середине 2004 года привел свою финансовую отчетность в состояние, отраженное в [Таб. 2], формально позволяющее выполнять нормы регулирования и соответствовать требованиям по участию в системе страхования вкладов. С содержательной точки зрения, деятельность банка уже тогда была несовместима с сохранением им лицензии.

К концу 2004 года, накануне вступления банка в систему страхования вкладов, структура его баланса в силу ряда объективных и субъективных причин вернулась к виду [Таб. 1]. По сути это почти ничего не изменило, но формально, при строгом следовании букве закона, банк перестал выполнять обязательные нормативы и уже не соответствовал критериям, предъявляемым к банкам-участникам системы страхования вкладов. Тогда регулятор совершил переворот в собственном сознании, отказавшись от формального подхода к анализу. Отказался он и от содержательного анализа финансового состояния банка на уровне неконсолидированной отчетности, а акцент сделал на том, что владельцы банка на уровне консолидированного баланса всей группы располагают необходимым капиталом. Этот аргумент пересилил все остальные, и «Недвижимый» был принят в систему страхования вкладов «по консолидированному балансу», приведенному в [Таб. 3]. И в дальнейшем регулятор продолжал «переключаться» в выборе между содержательным и формальным подходом к анализу финансового состояния банка.

Третье. Необходимо осуществлять постоянный мониторинг финансового состояния банков, не бояться смотреть правде в глаза и принимать ответственные решения при обнаружении проблем. Можно допустить, что регулятор принял банк «Недвижимый» в систему страхования вкладов вполне осознанно, стремясь избежать паники среди банковских вкладчиков, еще не успокоившихся после рыночных потрясений лета 2004 года. Можно также допустить, что при принятии этого решения стоимость имущества всей группы банка (включая имущество, которое не стояло на балансе банка), превышало величину долговых обязательств, и что это оставляло надежды на благоприятное для банка развитие событий. Но почему тогда в последующие годы регулятор упустил из вида стремительное накопление убытков банка и всей группы, которое привело к окончательной эрозии капитала группы и утрате ликвидности?

Создание системы страхования вкладов было завершено в самом начале 2006 года, а резкое ухудшение финансового состояния «Недвижимого» и его группы пришлось именно на «тучные и благополучные» 2006-2007 годы, когда его закрытие или санация уже не могли вызвать никакой паники. По финансовой отчетности «Недвижимого» тенденция к росту убытков была заметна, что называется «невооруженным глазом». Значительная часть убытков банка (и регулятор не мог об этом не знать) традиционно скрывалась в статье «необеспеченные кредиты корпоративным клиентам». Если в конце 2005 года балансовая стоимость таких кредитов в активах банка составляла около 10 млрд рублей, а в конце 2006 года 14 млрд, то к концу 2007 года – уже 36 млрд рублей. Игнорирование регулятором очевидного ухудшения фи-

нансового состояния банка в условиях благоприятной рыночной конъюнктуры и отсутствия угрозы системного банковского кризиса уже нельзя оправдать никакими политическими соображениями, а следует признать профессиональной ошибкой.

Четвертое. Ошибки в работе банковского надзора неизбежны, как, например, ошибки летчиков при пилотировании воздушных судов или врачебные ошибки. Без последующей работы над ошибками немислим прогресс авиации или развитие медицины. В авиации происходит разбор полетов, анализ причин внештатных ситуаций, в медицине – сличение диагноза лечащего врача с окончательным диагнозом патологоанатома. Вот и в банковском надзоре нужно работать над ошибками, и делать это не для самобичевания или «охоты на ведьм», а для повышения профессионального мастерства, формирования надлежащей культуры банковского надзора, обеспечения преемственности профессиональных традиций, накопления и сохранения институциональной памяти.

Орган банковского надзора должен хранить у себя не вымышленные (вроде условного банка «Недвижимый»), а реальные примеры всех банковских крахов в новейшей российской истории, с реальными цифрами и фактами. На этих примерах следует подробнейшим образом анализировать причины возникновения финансовых трудностей у каждого индивидуального банка и причины несвоевременного обнаружения этих трудностей органом банковского надзора. Такие «кризисные досье» можно использовать в качестве учебных кейсов при профессиональной подготовке сотрудников. К сожалению, за 20 лет существования в нашей стране банковского надзора этой работой по-настоящему никто не занимался. Работу над ошибками можно проводить скрытно от широкой публики и от СМИ, но если ею вообще не заниматься, то не будет и профессионального банковского надзора.



Сноски

(1) «Ведомости», 16 февраля 2010г.